Vol. 11, No 2, Autumn & Winter 2022 ISSN(Print): 2251-6344 ISSN(Online): 2538-4112

Library and Information Science Research

https://Infosci.um.ac.ir

Research Article DOI: 10.22067/infosci.2021.24028.0

Evaluating Barriers to Organizational Culture and Knowledge Sharing for Designing a Knowledge Sharing Infrastructure: a Case Study

Sholeh Arastoopoor[1], Mojtaba Kaffashan Kakhki[2], Zahra Mohamadian[3]

Recived: 27/12/2019 Accepted: 9/10/2021

Abstract

Introduction: Organizational culture is considered of outmost importance in bringing change into an organization. It has a special influence on knowledge organization and organizational behavior. It helps organizations in enhancing integrated services, resource sharing, organizational learning and organizational creativity. Thus, this study aims at analyzing the status of the organizational culture from the knowledge sharing perspective among university staff and faculty members as an important capital.

Methodology: This study is categorized as an applied study which has been carried out using two questionnaires. One of these questionnaires dealt with organizational culture and the other dealt with the barriers to knowledge sharing. These questionnaires were distributed among 63 staff and faculty members of the Faculty of Education and Psychology at Ferdowsi University of Mashhad. Descriptive and inferential statistics were conducted in analyzing data.

Findings: The results show that there is a significant difference among subcultures of the population. It is also evident that bureaucratic, corporate, and flexibility are dominant among the population, respectively. Furthermore, human factors and the leadership are considered among the most important barriers of knowledge sharing.

Conclusion: Since the bureaucratic subculture is predominant among the population and according to the relationships identified between faculty members' subcultures and different barriers to the knowledge sharing, it is imperative to rely more often on leadership potentials and executive agents.

Keywords: Organizational culture, Knowledge sharing infrastructure, Knowledge sharing, Knowledge management, Ferdowsi University of Mashhad

Citation: Arastoopoor, S., Kaffashan Kakhki, M., Mohamadian, Z. (2022). Evaluating Barriers to Organizational Culture and Knowledge Sharing for Designing a Knowledge Sharing Infrastructure: a Case Study. Library and Information Science Research, 11(2), 187-210. doi: 10.22067/infosci.2021.24028.0

1 . Assistant professor, Department of Knowledge and Information Science, Ferdowsi University of Mashhad, (Corresponding Author), Email: arastoopoor@um.ac.ir

2 . Assistant professor, Department of Knowledge and Information Science, Ferdowsi University of Mashhad

3 . PhD Candidate, Department of Knowledge and Information Science, Ferdowsi University of Mashhad

پژوهشنامه کتابداری و اطلاع رسانی

https://infosci.um.ac.ir

مقاله پژوهشی	DOI: 10.22067/infosci.2021.24028.0	دسترسی آزاد

سنجش فرهنگ سازمانی و موانع اشتراک دانش با هدف طراحی زیرساخت اشتراک دانش: یک مطالعه موردی

شعله ارسطوپور[1]، مجتبی کفاشان کاخکی[2]، زهرا محمدیان[3]

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۰/۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۷/۱۷

چکیده

مقدمه: فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان به‌شمار آمده و از جایگاه ویژه‌ای در مباحث مرتبط با مدیریت دانش و رفتار سازمانی برخوردار است. اشتراک دانش نیز به‌عنوان عنصری حیاتی و مهم برای سازمان‌ها جهت گسترش خدمات یکپارچه، اشتراک منابع، تلاش در جهت ارتقاء یادگیری سازمانی، خلاقیت و نوآوری مطرح شده است. از این‌رو، مطالعه حاضر تلاش می‌کند تا چگونگی وضعیت فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش در بین اعضای هیئت‌علمی و کارکنان به‌عنوان مهمترین نیروی انسانی در دانشگاه را بررسی و موانع آن‌را مشخص سازد.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و نوع تحقیق بر حسب فرآیند عملیات، پیمایشی-تحلیلی است. جامعه مورد مطالعه این پژوهش را ۶۳ نفر از اعضای هیئت‌علمی و کارکنان دانشکده علوم‌تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد تشکیل داد. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز این پژوهش از دو پرسشنامه ساخت‌یافته فرهنگ سازمانی و موانع اشتراک دانش استفاده گردید. همچنین، از آمارهای مناسب توصیفی و تحلیلی برای گزارش نتایج استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که خرده فرهنگ‌های سازمانی در جامعه مورد مطالعه تفاوت معناداری باهم داشته و به ترتیب سه فرهنگ بروکراتیک، مشارکتی و انطباق‌پذیر در آن حاکم است. همچنین مؤلفه‌های فرهنگ بروکراتیک نسبت به سایر خرده فرهنگ‌ها از رتبه بالاتری برخوردار بوده و بین موانع اشتراک دانش در جامعه مورد بررسی تفاوت وجود داشت. افزون بر این، نتایج نشان داد که عوامل انسانی و راهبردهای رهبری مهمترین *گروه‌های* موانع اشتراک دانش در جامعه پژوهش بودند.

نتیجه: با در نظر گرفتن غلبه خرده فرهنگ بروکراتیک بر سایر خرده فرهنگ‌ها و با توجه به *یافته‌های* پژوهش به نظر *می‌رسد* در صورت تمایل برای اشتراک دانش و راه‌اندازی زیرساختی مناسب اشتراک دانش در جامعه مورد مطالعه لازم است تا نگاهی ویژه به جایگاه عامل سوم یا همان حامیان اجرایی داشت.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ سازمانی، زیرساخت اشتراک دانش، اشتراک دانش، مدیریت دانش، دانشگاه فردوسی مشهد

۱. استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، (نویسنده مسئول)، arastoopoor@um.ac.ir

۲. استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، kafashan@um.ac.ir

۳. دانشجو دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، nz.mohamadian@gmail.com

مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیطی متغیر به حیات سازمانی خود ادامه می‌دهند و برای تحقق بخشیدن به مأموریت خویش، به همگون‌سازی ساختار و فرآیندهای خود با ملزومات محیطی نیازمندند. برای تنظیم مؤثر و آگاهانه این تغییر، قبل از هر چیز نیاز به اصلاح بینش‌ها و تحول در سطوح فردی، گروهی و سازمانی و نیز شیوه زندگی حاکم بر سازمان است و در این راستا بایستی فرهنگ سازمانی خود را شناسایی و بررسی نمایند. فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد (مشبکی، ۱۳۸۰) و می‌توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به‌شمار آید. همچنین، فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان به‌شمار آمده و از جایگاه ویژه‌ای در مباحث مرتبط با مدیریت دانش و رفتار سازمانی برخوردار می‌باشد. از آنجا که دانش منبع مهم راهبردی برای سازمان‌ها به‌شمار آمده و مدیریت آن در سازمان منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود (Alavi & Leidner, 2001; Peris-Ortiz, Ferreira & Merigó, 2019)؛ بنابراین اشتراک دانش نیز به‌عنوان عنصری حیاتی و مهم برای سازمان‌ها جهت گسترش خدمات یکپارچه، اشتراک منابع، تلاش در جهت ارتقاء یادگیری سازمانی، خلاقیت و نوآوری مطرح شده است (خاتمیان‌فر، ۱۳۸۶). چنین شرایطی بی‌شک نیازمند حاکمیت فرهنگ مطلوب اشتراک دانش در سطح سازمان است (رحیمیان و شامی زنجانی، ۱۳۹۰؛ سلیمی، مرادی و وفایی، ۱۳۹۵). به عبارت بهتر تلاش سازمان‌ها برای تبدیل شدن به سازمانی دانش‌محور، در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که ویژگی‌های فرهنگی مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش در سازمان وجود داشته باشد (اخوان خرازیان و مقدسی، ۱۳۹۶).

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، رفتارها و نگرش‌هایی است که یک گروه را از گروه‌های دیگر متمایز می‌کند (Business Dictionary, 2017). به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی نظامی از استنباط‌های مشترک اعضا نسبت به سازمان است که موجب تفکیک و تمایز دو سازمان از یکدیگر می‌شود (جعفری، یزدی و حسینیان، ۱۳۸۸) این فرهنگ بر تمام جنبه‌های سازمان، از جمله رسالت‌ها و اهداف، تعیین راهبردها، ساختار سازمانی، ارتباطات، نگرش، انگیزش، عملکرد و رفتارهای نوآورانه افراد تأثیر می‌گذارد (نعامی، نیسی و تقی‌پور، ۱۳۹۰). عملکرد مبتنی بر فرهنگ سازمان از آنجا که به نیازهای کارکنان توجه دارد بسیار نتیجه‌بخش است (Auernhammer & Hall, 2013). در این میان، فرهنگ سازمانی دانشگاه‌ها نیز نظامی از هنجارها، معانی و ارزش‌هایی است که بین اعضای آن اعم از دانشجویان، اساتید و سایر کارکنان مشترک است (قلاوندی، امانی ساری بگلو و بابایی سنگلجی، ۱۳۹۱).

این در حالی است که، تغییر در سازمان در بستر فرهنگ و به‌ویژه فرهنگ سازمانی ایجاد می‌گردد (حسین‌پور، کرایی، نصیری و حسین‌پور، ۱۳۹۷؛Ostroff, Kinicki, & Muhamad, 2013). این پدیده پیچیده از طریق مفروضات، ارزش‌ها، هنجارها و نمادهای آن، شیوه‌ای که اعضاء به درک و تفسیر واقعیت در داخل و خارج سازمان خود و همچنین رفتار آنها در واقعیت می‌پردازند را تعیین می‌کند (Janićijević, 2012). بنابراین در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی که همیشه پرچم‌دار تغییر و تحول بوده‌اند نیز پدیده تغییر به‌عنوان وجه غالب زندگی سازمانی، از دهه ۸۰ تاکنون مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است (Dupuv, 2002; Altmann & Ebersberger, 2013).

در فرایند پذیرش تغییر، نقش فرهنگ حاکم بر سازمان پدیده‌ای تعیین‌کننده است. بنابراین، پذیرش تغییر منوط به همسویی و هماهنگی با ارزش‌های اجتماعی و باورهای پذیرفته شده کارکنان سازمان است (Daft, 2015). بر همین مبنا است که پژوهش‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش، بر ارزش‌هایی که باعث تشویق و ترغیب خلق یا اشتراک دانش می‌شوند، تمرکز نموده‌اند (Alavi, Kayworth & Leidner, 2006). پویایی سازمان‌ها در فراگیری دانش، کسب تجربه کارکنان و به‌کارگیری این تجربیات و مهارت‌ها در اجرای وظایف، نقش‌ها، فعالیت‌ها و تعامل در تسهیم دانش و برقراری ارتباطات درون و برون سازمانی است (Mcinerney & Koening, 2011). اشتراک‌گذاری دانش عبارت از توزیع دانش میان کارکنان تا نقاط فعالیت و حتی فراتر از آن به بیرون سازمان است. اشتراک‌گذاری دانش مستلزم تمایل افراد و گروه‌ها در سازمان به نشر دانش در راستای رسیدن به منافع دو جانبه است و اشتراک‌گذاری دانش رخ نخواهد داد مگر اینکه کارکنان و گروه‌های کاری سازمان، سطح بالایی از رفتارهای مشارکت‌جویانه داشته باشند (پورسراجیان، اولیاء و سلطانی علی‌آبادی، ۱۳۹۲). به باور لی و چوی[1] (۲۰۰۳) بین فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها شامل همکاری، اعتماد و یادگیری و بهبود فرآیند اشتراک دانش رابطه مثبتی وجود دارد و سنجش مستمر چگونگی تأثیرگذاری آن بر فرایند اشتراک دانش ضروری است. در صورتی که فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش در محیط دانشگاهی پذیرفته شود، تعامل علمی حاصل از پذیرش این فرهنگ توسط اعضاء هیئت‌علمی و کارکنان امکان ایجاد آموزش کارآمد و یادگیری اثربخش را در محیط دانشگاه فراهم می‌نماید. پژوهش‌هایی در زمینه عوامل موانع به اشتراک‌گذاری دانش صورت گرفته است به‌عنوان نمونه کیم و ادلر[2] (۲۰۱۵) در پژوهش خود، عوامل فردی و سازمانی و عامل منابع را که رفتارهای

1. Lee & Choi
2. Kim & Adler

اشتراک داده را تحت تأثیر قرار می‌دهند، بررسی نموده است. لذا ضروری است تا موانع و مشکلات مربوط به فرایند اشتراک‌گذاری دانش شناسایی و رفع گردد. از این‌رو مسئله اصلی، پژوهش حاضر تلاش دارد که چگونگی وضعیت فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش در بین اعضای هیئت‌علمی و کارکنان دانشگاه که مهمترین نیروی انسانی در این سازمان هستند را بررسی و موانع آن‌را مشخص سازد. شواهد و یافته‌های پژوهشی و مطالعات آموزش عالی در کشور نشان می‌دهد که اگرچه تلاش‌هایی در راستای برطرف کردن موانع اشتراک دانش در بین اعضای هیئت‌علمی و کارکنان آن برداشته شده است؛ لیکن هنوز بستر بهینه و مطلوب پیاده‌سازی فرایند اشتراک دانش با مشکلات مهمی از قبیل عدم هماهنگی ساختار یا فرهنگ سازمانی دست‌به‌گریبان است (Korhan, 2017). نبود توجه جدی به این مهم، به رشد و توسعه‌نیافتگی علمی در دانشگاه‌ها منجر خواهد شد. افزون بر این، سرمایه انسانی شاغل در دانشگاه‌ها نقش به سزایی در تولید و بازتولید سرمایه‌های مختلف دانشی از جمله سرمایه‌های علمی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی داشته و می‌توانند با اشتراک آن در بین همکاران خود زمینه توسعه پایدار دانشگاه‌ها را فراهم نمایند. همچنین، به‌واسطه اثرگذاری آنها بر دانشجویان به‌عنوان متصدیان آتی مشاغل سازمانی شرایطی را مهیا می‌سازند که افراد بتوانند در فرایند اشتراک دانش همکاری و مشارکت داشته باشند. بر این اساس، ضرورت مطالعه و سنجش فرهنگ سازمانی و موانع اشتراک دانش به‌منظور طراحی زیرساخت اشتراک دانش در محیط‌هایی از این نوع بیش‌ازپیش تبیین می‌گردد.

مروری بر پیشینه پژوهش

پژوهش‌های متعددی در زمینه عوامل زمینه‌ساز و بازدارنده اشتراک دانش صورت گرفته و به مسائل مرتبط در سطح سازمان‌های مختلف در داخل و چه در خارج از ایران پرداخته است با توجه به تعدد این مطالعات، در این نوشتار به مطالعات داخلی و خارجی صورت گرفته در پنج‌ساله اخیر پرداخته و صرفاً اشاره‌ای به برخی از مطالعات مهم پیش از آن صورت گرفته است.

میرحیدری، عابدی، هویدا و سیادت (۱۳۹۱) در پژوهش خود در جهت بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها، تأثیر فرهنگ سازمانی بر استقرار مدیریت دانش را به‌عنوان اهرمی قدرتمند برای تقویت رفتار سازمانی عنوان نمودند. در پژوهشی دیگر چراغی (۱۳۹۴) نشان داد فرهنگ سازمانی و تغییرپذیری، پیش‌بینی‌کننده‌های عملکرد شغلی هستند. هم‌راستا با این مطالعه، وکیلی و صارمی (۱۳۹۵) در پژوهشی رابطه فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی را مورد تجزیه‌وتحلیل قرار دادند.

نتایج نشان داد بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد. همچنین، یافته‌های پژوهش حسین‌پور و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان پیش‌بینی آمادگی پذیرش تغییر کارکنان دانشگاه از روی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نشان داد که بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با آمادگی پذیرش تغییر کارکنان دانشگاه رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. افزون بر این، بین مؤلفه‌های مشارکت، ثبات و یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و مأموریت با آمادگی پذیرش تغییر در نمونه مورد مطالعه رابطه مثبت و معنادار مشاهده گردید. بر این مبنا، تقویت و شناسایی فرهنگ سازمانی می‌تواند بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان یک مجموعه مؤثر بوده و با حمایت از خلاقیت و نوآوری سازمانی، توانمندسازی روانشناختی آنان را توسعه دهد (کاوه، سلاجقه و شیخی، ۱۳۹۷).

پیش از این مطالعات، حسین‌قلی‌زاده (۱۳۸۳) به بررسی نسبت بین فرهنگ سازمانی با فرایند مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد، پریرخ (۱۳۸۵) به بررسی نقش و کارکرد فرهنگ سازمانی و رهبری در اشتراک دانش، خاتمیان‌فر (۱۳۸۶) به بررسی وضعیت، عوامل مشوق و بازدارنده اشتراک دانش و یزدانی، ارباب شیرانی، آراستی و عیسایی (۱۳۸۶) به شناسایی موانع اشتراک دانش و آسیب‌شناسی اشتراک دانش پرداخته‌اند. خاک‌پور، پرداختچی، قهرمانی و ابوالقاسمی (۱۳۸۸) نیز در بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در بین اعضاء هیئت‌علمی جهاد دانشگاهی دریافتند که فرهنگ سازمانی مشارکتی، انعطاف‌پذیر و رسالتی، رابطه مثبتی با اشتراک دانش در بین اعضای هیئت‌علمی دارد. همسو با این یافته، نتایج به‌دست آمده از مطالعه امین بیدختی، حسینی و احسانی (۱۳۹۰) نیز نشان داد که فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین ابزارهای استقرار و اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت و اشتراک دانش در سازمان‌ها می‌باشد.

در این حوزه در خارج از کشور نیز مطالعات متعددی انجام شده است که در اینجا تنها به بیان پاره‌ای از مهمترین آنها اکتفا شده است. در پژوهش فرهنگ سازمانی و فرآیندهای مدیریت دانش: مطالعه موردی در یک دانشگاه دولتی که هدف این مقاله بررسی روابط متقابل مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی و ارزیابی تأثیر فرهنگ دانشگاه بر فرآیندهای مدیریت دانش: خلق، انتشار، تبادل و کاربرد می‌باشد و نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا، که در آن یک سازمان با تأکید بر ابتکار عمل فردی و توانمندسازی کارکنان شناخته می‌شود، ممکن است لزوماً بر کلیه فرآیندهای مدیریت دانش تأثیر نگذارد. به‌طور خاص، در یک محیط دانشگاهی دولتی عمدتاً فرهنگ یک سازمان بر روند خلق دانش و به‌دنبال آن تبادل دانش تأثیر می‌گذارد (Adeinat & Abdulfatah, 2019). سوتیروفسکی[1] (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان تأثیر

1. Sotirofski

فرهنگ بر توانمندسازی روانشناختی اعضای هیئت‌علمی پس از مصاحبه با ۴۶ نفر از آنها دریافت که فرهنگ سازمانی متناسب با ساختار سلسله مراتبی به‌عنوان فرهنگ سازمانی مناسب در جامعه آماری پژوهش می‌باشد، در حالی که قوی‌ترین پیش‌بینی برای ارتقاء توانمندسازی روانشناختی، فرهنگ قبیله‌ای بود که بستر مناسب‌تری در راستای توسعه اشتراک دانش در بین اعضای هیئت‌علمی را فراهم می‌سازد. جوهانسون، آستروم، کافلتا، هلدینک و کارل‌استروم[1] (۲۰۱۴) نیز در بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مقاومت در برابر تغییرات در محیط‌های دانشگاهی نشان دادند که فرهنگ سازمانی پیش‌بینی‌کننده ارتباط انسانی (انعطاف‌پذیری، انسجام، وابستگی و اعتماد) بوده و می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد. ونگ و هو[2] (۲۰۱۴) در تحقیق خود به این مطلب اشاره داشتند که در مطالعات قبلی در بحث تسهیم دانش، تمرکز عمدتاً بر روی انگیزه از نظر مقدار یا سطح بوده، اما در این پژوهش به کیفیت انگیزه پرداخته شده است. قبادی و دامبرا[3] (۲۰۱۲) در پژوهش خود مدلی را ارائه کردند که در آن بتوان برای پیش‌بینی رفتارهای اشتراک دانش در گروه‌های پروژه از رفتار متقابل کارکردی استفاده کرد. آنها سه بعد را در این مدل در نظر گرفتند که شامل کار تعاونی، ارتباطات تعاونی و روابط همکاری بین فردی بود. این پژوهش نشان داد که رقابت برای منابع مشهود اثری مثبت بر اشتراک‌گذاری دانش و برای منابع نامشهود (رقابت سیاسی) اثری منفی بر ارتباطات و وظیفهٔ همکاری دارد. این در حالی است که پیش از این، مطالعات وندن‌هوف، ویجور و ریدر[4] (۲۰۰۳) به بررسی تأثیر تعهد سازمانی، ارتباطات سازمانی و استفاده از رایانه بر اشتراک دانش، کوتز[5] (۲۰۰۵) به وضعیت اشتراک دانش در سازمان‌های فناوری‌محور، کیم یو و لی[6] (۲۰۰۶) به بررسی تأثیر بافت سازمانی و فناوری اطلاعات بر توانایی‌های اشتراک دانش و لینگ، سندهو و جین[7] (۲۰۰۹) به بررسی دیدگاه مدیران اجرایی درباره اشتراک دانش پرداختند.

استنتاج از پیشینه پژوهش

طبق مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته پیرامون فرهنگ سازمانی، اشتراک دانش و بررسی آراء صاحب‌نظران اگرچه پژوهش‌هایی در حوزه فرهنگ سازمانی صورت گرفته اما نارسایی‌ها و

1. Johansson, Åström, Kauffeldta, Helldinc, & Carlströmd
2. Wang & Hou
3. Ghobadi & D’ambra
4. Van den Hoof, Vijvers & Ridder
5. Kautz
6. Kim, Yu & Lee
7. Ling, Sandhu and Jain

نواقصی در این پژوهش‌ها وجود دارد. از سوی دیگر، در سال‌های اخیر سازمان‌ها و شرکت‌های گوناگون پیوستن به روند مدیریت دانش را آغاز نموده و شکل‌گیری مفاهیم جدیدی چون دانش سازمانی نشان از شدت یافتن این روند می‌دهد. مدیریت دانش سازمان با ساده‌سازی و اصلاح فرایندهای گردآوری و تجمیع دانش و به‌روزرسانی و کاربرد دانش، به اثربخشی و کارایی سازمان در زمینه‌های مختلف کمک می‌کند و فرهنگ سازمان را از فرهنگی بوروکراتیک و سلسله مراتبی به فرهنگی انعطاف‌پذیر و مبتنی بر دانش و نوآوری تبدیل می‌کند. از آنجا که دانش منبع مهم راهبردی برای سازمان‌ها به‌شمار آمده و مدیریت آن در سازمان منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود (Alavi & Leidner, 2001; Peris-Ortiz, Ferreira & Merigó, 2019). بنابراین اشتراک دانش به‌عنوان یک عنصر حیاتی و مهم برای سازمان‌ها جهت گسترش خدمات یکپارچه، اشتراک منابع و تلاش در جهت ارتقاء یادگیری سازمانی و خلاقیت و نوآوری مطرح شده است (خاتمیان‌فر، ۱۳۸۶).

به‌طور کلی، اکثر این پژوهش‌ها بر معیارهایی مانند رهبری، فرهنگ سازمانی و ساختار، فرایندها، انگیزه‌های انسان، محتوا، دانش آشکار، دانش پنهان، مراکز دانش، عوامل اشتراک دانش و یا زیرساخت فناورانه متمرکز هستند و هر کدام تنها چند معیار را مورد بررسی قرار داده‌اند. اما به‌صورت کلی پژوهش‌های اندکی در زمینه عوامل زمینه‌ساز و بازدارنده اشتراک دانش در سطح سازمان‌های دانشگاهی مختلف چه در داخل و چه در خارج از ایران صورت گرفته است.

اهداف و پرسش‌های پژوهش

پژوهش حاضر با هدف بررسی فرهنگ سازمانی و موانع احتمالی اشتراک دانش به‌صورت ویژه دانشکده علوم‌تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد تنظیم و اجرا گردید. برای حصول به این هدف، پرسش‌های زیر مطرح شد:

۱- فرهنگ سازمانی دانشکده علوم‌تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد از برای اشتراک دانش چگونه است و چه تفاوتی بین دیدگاه اعضای هیئت‌علمی و کارکنان در خصوص فرهنگ حاکم بر این دانشکده وجود دارد؟

۲- مهمترین عناصر فرهنگ سازمانی در بحث اشتراک دانش در دانشکده علوم‌تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد کدامند؟

۳- مهمترین موانع احتمالی اشتراک دانش در دانشکده علوم‌تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد کدامند؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است. به عبارت دیگر، نوع تحقیق بر حسب فرآیند عملیات، پیمایشی-تحلیلی است. جامعه مورد مطالعه این پژوهش را ۶۳ نفر از اعضای هیئت‌علمی و کارکنان دانشکده علوم‌تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد تشکیل داد. در این پژوهش نمونه‌گیری صورت نگرفت و حدود ۶۰ درصد این جامعه پژوهش اقدام به تکمیل پرسشنامه نمودند. یکی از مهمترین مراحل پژوهش، گردآوری اطلاعات است. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز این پژوهش از دو پرسشنامه ساخت‌یافته فرهنگ سازمانی و موانع اشتراک دانش استفاده گردید. پرسشنامه ساخت‌یافته فرهنگ سازمانی در این پژوهش بر اساس پرسشنامه کفاشان کاخکی (۱۳۹۳) که روایی و پایایی آن تأیید گردیده بود، مورد استفاده قرار گرفت. این پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی بر پرسشنامه ۶۰ سؤالی دنیسون و میشرا[1] (۱۹۹۵) طراحی شده است. کفاشان کاخکی (۱۳۹۳) روایی پرسشنامه نهایی را بر اساس نظر اساتید و متخصصین مورد بررسی قرار داده و سپس به‌دلیل طولانی بودن این پرسشنامه، با نظر متخصصان پرسشنامه تعدیل‌شده‌ای با ۲۱ گویه طراحی و پس از تأیید روایی آن ضریب پایایی آن ۰/۷۹۵ درصد برآورد گردید.

برای پرسشنامه موانع اشتراک دانش از گویه‌ها و عوامل مطرح شده در پژوهش پورسراجیان و همکاران (۱۳۹۲) استفاده شد. این گویه‌ها در چند دسته از جمله عوامل انسانی، عوامل فرهنگی، عوامل ساختاری، عوامل فناوری و راهبردهای رهبری دسته‌بندی گردیدند. به‌منظور اعتبارسنجی و روایی پرسشنامه در اختیار ۵ نفر از اعضا هیئت‌علمی و متخصصین حوزه مدیریت دانش قرار گرفت. پس از انطباق پرسشنامه و ایجاد تغییرات جزئی در برخی از عبارت‌ها و اطمینان از روان و قابل فهم بودن جملات برای پاسخ‌دهندگان از این پرسشنامه استفاده گردید. ضریب پایایی این پرسشنامه ۸۲/۵ درصد محاسبه شد.

یافته‌ها

به‌صورت کلی از بین ۳۵ نفر افراد شرکت‌کننده در این مطالعه، ۲۶ نفر مرد و ۹ نفر زن بوده و از نظر زمینه فعالیتی ۲۱ نفر عضو هیئت‌علمی و ۱۴ نفر در زمره کارکنان قرار می‌گرفتند. داده‌های پرسشنامه‌های توزیع شده در بین این افراد برای پاسخ به سه پرسش پژوهش مورد استفاده قرار گرفت.

- پرسش اول: فرهنگ سازمانی دانشکده علوم‌تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد از بعد

1. Denison & Mishra

اشتراک دانش چگونه است و آیا تفاوتی بین دیدگاه اعضای هیئت‌علمی و کارکنان در خصوص فرهنگ حاکم بر این دانشکده وجود دارد؟

برای پاسخ به این پرسش و شناسایی نوع فرهنگ سازمانی حاکم بر دانشکده علوم‌تربیتی و روانشناسی از آزمون فریدمن استفاده شد. این آزمون با رتبه‌بندی هریک از خرده فرهنگ‌های بروکراتیک، مأموریتی، مشارکتی و انطباق‌پذیر در واقع میزان حاکمیت هریک از این خرده فرهنگ‌ها را از دیدگاه پاسخگویان مشخص می‌سازد (جدول ۱).

جدول ۱. رتبه‌بندی خرده فرهنگ‌های دانشکده علوم‌تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد

خرده فرهنگ‌ها	رتبه میانگین	آماره خی دو	سطح معناداری
بوروکراتیک	۲/۸۹	۱۲/۲۴	۰/۰۰
مأموریتی	۱/۸۸		
مشارکتی	۲/۷۵		
انطباق‌پذیر	۲/۴۸		

همان‌طور که اطلاعات جدول (۱) نشان می‌دهد سطح معناداری به‌دست آمده برای این آزمون کمتر از ۰/۰۵ است. بر این اساس می‌توان گفت که خرده فرهنگ‌های سازمانی در دانشکده تفاوت معناداری باهم دارند و با توجه به رتبه میانگین‌های محاسبه شده به نظر می‌رسد در دانشکده فرهنگ بروکراتیک، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ انطباق‌پذیر و فرهنگ مأموریتی به ترتیب بیشترین سهم اثرگذاری را بر اشتراک دانش در جامعه مورد مطالعه دارا هستند. در عین‌حال به‌منظور بررسی دقیق‌تر از آنجایی که طبق آزمون کولموگوروف اسمیرنوف (sig=۰/۶۱) داده‌های مربوط به این متغیر نرمال تشخیص داده شد و واریانس بین خرده فرهنگ‌های مورد بررسی نیز همگون نبود، از آزمون تحلیل واریانس تعقیبی دانت استفاده شد (جدول ۲).

جدول ۲. نتایج آزمون دانت بر خرده فرهنگ‌های حاکم در دانشکده علوم‌تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد (sig=۰/۰۵)

خرده فرهنگ‌ها		اختلاف میانگین	معناداری	حد پایین	حد بالا
بوروکراتیک	مأموریتی	۲/۸۵	۰/۰۰	۱/۳۴	۴/۳۷
	مشارکتی	۱/۱۲	۰/۷۳	۱/۲۳-	۳/۴۸
	انطباق‌پذیر	۱/۵۲	۰/۳۹	۰/۸۲-	۳/۸۵

مأموریتی	بروکراتیک	-۲/۸۵	۰/۰۰	-۴/۳۷	-۱/۳۴
	مشارکتی	-۱/۷۳	۰/۱۵۳	-۳/۸۳	۰/۳۶
	انطباق‌پذیر	-۱/۳۳	۰/۴۰۲	-۳/۴۲	۰/۷۵
مشارکتی	بروکراتیک	-۱/۱۲	۰/۷۳۱	-۳/۴۸	۱/۲۳
	مأموریتی	۱/۷۳	۰/۱۵۳	-۰/۳۶	۳/۸۳
	انطباق‌پذیر	۰/۴۰	۰/۹۹	-۲/۳۳	۳/۱۳
انطباق‌پذیر	بروکراتیک	-۱/۵۲	۰/۳۹۸	-۳/۸۵	۰/۸۱
	مأموریتی	۱/۳۳	۰/۴۰۲	-۰/۷۵	۳/۴۲
	مشارکتی	-۰/۴۰	۰/۹۹۹	-۳/۱۳	۲/۳۳

با توجه به آنکه در تحلیل واریانس‌های تعقیبی هرگاه حد بالا و پایین هم علامت باشند (یعنی هر دو مثبت و یا هردو منفی باشند) تفاوت بین دو گروه معنی‌دار است، می‌توان به این نتیجه رسید که تفاوت محاسبه شده میان خرده فرهنگ‌ها در جدول (۱) در اصل حاصل از تفاوت بین دو خرده فرهنگ بروکراتیک و مأموریتی است. با توجه به آنکه تفاوت معناداری بین خرده فرهنگ‌های بروکراتیک، مشارکتی و انطباق‌پذیر مشاهده نمی‌شود می‌توان به این نتیجه رسید که به ترتیب سه فرهنگ بروکراتیک، مشارکتی و انطباق‌پذیر در دانشکده علوم‌تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد حاکم است. با وجود این یافته، نبایستی فراموش کرد که در بستر مؤسسات آموزش عالی دو طیف متفاوت از افراد با وظایف و اهداف متفاوت قابل‌شناسایی هستند؛ کارکنان و اعضای هیئت‌علمی. اگرچه هر دو گروه در نهایت در نظام آموزش عالی به‌سوی یک هدف نهایی حرکت می‌کنند اما در واقع چارچوب عملکردی متفاوتی دارند. بنابراین، برای حصول نتیجه قطعی در این خصوص لازم بود تفاوت بین دیدگاه اعضای هیئت‌علمی و کارکنان در خصوص فرهنگ سازمانی حاکم بر این جامعه نیز مورد بررسی قرار گیرد. با توجه به آنکه داده‌های این متغیر طبق آزمون کولموگوروف اسمیرنوف (sig=۰/۹۷) نرمال تشخیص داده شد، برای آزمون این فرضیه، از آزمون t مستقل استفاده شد که نتیجه آن با توجه به ضریب معناداری ۰/۵۵ حاکی از عدم وجود تفاوت معنادار بین دیدگاه اعضای هیئت‌علمی و کارکنان درباره فرهنگ سازمانی حاکم بود. بر این پایه، می‌توان نتیجه گرفت که کارکنان و اعضای هیئت‌علمی در خصوص حاکمیت فرهنگ‌های بروکراتیک، مشارکتی و انطباق‌پذیر به ترتیب اتفاق‌نظر دارند.

• پرسش دوم: مهمترین عناصر فرهنگ سازمانی در بحث اشتراک دانش در دانشکده علوم‌تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد کدامند؟

در تکمیل پاسخ به پرسش اول و برای مشخص کردن مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی

حاکم در جامعه مورد مطالعه لازم بود تا از میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌های مختلف در ایجاد فرهنگ سازمانی اطلاع حاصل شود. از این‌رو با توجه به رتبه‌ای بودن داده‌های جمع‌آوری شده برای نیل به این هدف پرسش دوم تعریف و برای پاسخ به آن از آزمون فریدمن و رتبه‌بندی حاصل از آن استفاده شد. در جدول (۴) اطلاعات مربوط به هر یک از مؤلفه‌ها آورده شده است. لازم به توضیح است نتیجه آزمون فریدمن با ضریب معناداری به میزان ۰/۰۰۰ و مقدار مجذور کای ۱۱۰/۹۹۴ به‌دست آمد که حاکی از معناداری تفاوت میان مؤلفه‌ها بود. بنابراین، می‌توان با نگاهی به رتبه میانگین‌های به‌دست آمده برای هر مؤلفه میزان اثرگذاری آن‌را تخمین زد. با توجه به آنکه براساس داده‌های جدول (۱) دو خرده فرهنگ بروکراتیک و مشارکتی بالاترین رتبه را از منظر حاکمیت در جامعه مورد بررسی به خود اختصاص می‌دهند. در جدول (۳) جهت جلوگیری از طولانی شدن مبحث صرفاً مؤلفه‌های این دو خرده فرهنگ و رتبه آنها گزارش شده است.

جدول ۳. نتایج رتبه‌بندی مؤلفه‌ها از آزمون فریدمن برای دو خرده فرهنگ بروکراتیک و مشارکتی در دانشکده علوم‌تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد

خرده نظام فرهنگی	مؤلفه‌ها	رتبه‌بندی متغیرها
فرهنگ بوروکراتیک	تصمیم‌ها توسط افرادی که بیشترین قدرت را دارند، گرفته می‌شود.	۱۷/۶۱
	اطلاعات لازم برای انجام کار به‌طور وسیعی در اختیار همه قرار ندارد، بنابراین هرکس در موقع نیاز نمی‌تواند به آن دست یابد.	۱۴/۶۶
	برای انجام کارها به‌جای تأکید بر همکاری و همیاری تأکید بر کار فردی است.	۱۲/۸۰
	کارکنان بر مبنای دستورالعمل‌ها و روش‌های موجود، فعالیت‌های روزمره خود را انجام می‌دهند.	۱۵/۳۴
	انعطاف‌پذیری در شیوه پیشبرد کارها وجود ندارد.	۱۲/۷۲
فرهنگ مشارکتی	در پیشبرد فعالیت‌ها و وظایف، هر فرد بر این باور است که می‌تواند اثر مثبتی داشته باشد.	۱۲/۵۸
	هر فرد تا اندازه‌ای در فرآیند برنامه‌ریزی سهیم است.	۱۰/۷۲
	همکاری در امور مختلف مورد تقدیر قرار می‌گیرد.	۱۰/۷۳
	هر فرد، عضوی از یک گروه کاری بشمار می‌آید.	۱۱/۰۵
	رسیدن به توافق بر روی مسائل مشکل، آسان است.	۸/۸۰
	افراد واحدهای مختلف دیدگاه و چشم‌انداز مشترکی ندارند.	۸/۹۵

در پیوند با جدول (۳)، لازم به توضیح است که مؤلفه‌های فرهنگ بروکراتیک نسبت به سایر خرده فرهنگ‌ها از رتبه بالاتری برخوردارند. از طرفی با توجه به اینکه، از نظر رتبه بعد از فرهنگ بروکراتیک

فرهنگ مشارکتی در جایگاه دوم قرار می‌گیرد، می‌توان مشاهده نمود که در بین مؤلفه‌های این خرده فرهنگ، پاسخ‌دهندگان بر این باور هستند که می‌توانند در پیشبرد اهداف و فعالیت‌ها ایفای نقش نمایند. این یافته ویژگی مثبتی را به نمایش می‌گذارد که می‌تواند به‌عنوان یک تسهیل‌گر مهم در فرایند اشتراک دانش عمل نماید. با این وجود، نبایستی از نظر دور داشت که فرهنگ مأموریتی و فرهنگ انطباق‌پذیر نیز درجاتی از ظهور را در سازمان نشان داده‌اند. با دقت بیشتر در یافته‌های مرتبط با این دو خرده فرهنگ می‌توان دریافت که یکی از مؤلفه‌های فرهنگ مأموریتی با عنوان توجه به‌وجود هماهنگی در فعالیت‌ها و اهداف دانشکده از رتبه به نسبت خوبی برخوردار است. بدین معنا که علی‌رغم غالب نبودن فرهنگ مأموریتی، به نظر می‌رسد دست‌اندرکاران دانشکده در توجه به این مؤلفه موفق بوده‌اند. چنین یافته‌ای خود می‌تواند نویدبخش حرکت کلی خرده فرهنگ‌های حاکم به‌سمت رسیدن به اهداف تعریف شده برای دانشکده باشد. این در حالی است که در بین مؤلفه‌های فرهنگ انطباق‌پذیر به‌عنوان خرده فرهنگ سوم غالب بر دانشکده به ترتیب استقبال مدیران دانشکده از توصیه‌ها و پیشنهادهای افراد و استقبال همکاران از توصیه‌ها و پیشنهادهای همکاران خود بالاترین رتبه را از نظر پاسخ‌دهندگان داشته است. با وجود این، نمی‌توان از نظر دور داشت که این دانشکده از نظر انعطاف‌پذیری شیوه‌های انجام فعالیت‌های روزمره و همچنین هماهنگی فعالیت‌ها در بخش‌های مختلف نقص‌هایی را دارا است. این یافته با توجه به رتبه پایین مؤلفه رسیدن به توافق نظر میان واحدهای مختلف در خرده فرهنگ مشارکتی تأییدکننده عدم وجود احتمالی دیدگاه مشترک بین مسئولان واحدهای مختلف در دانشکده است؛ در حالی که براساس داده‌های جدول (۴) عدم وجود چنین دیدگاهی چندان از نظر پاسخ‌دهندگان مورد تأکید قرار نگرفته است.

• پرسش سوم: مهمترین موانع اشتراک دانش در دانشکده علوم‌تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد کدام‌اند؟

لازم به توضیح است در این مطالعه به‌منظور داشتن شمایی بهتر از بستر به اشتراک‌گذاری دانش، موانعی که ممکن است بر اشتراک دانش تأثیرگذار باشد نیز مورد بررسی قرار گرفت. اما پیش از پرداختن به این موانع، لازم بود تا دیدگاه‌های اعضای هیئت‌علمی و کارکنان نسبت به این موانع مورد بررسی قرار گیرد تا در نهایت هنگام پاسخ به پرسش چهارم مشخص باشد از دیدگاه کدام گروه، کدام موانع اهمیت بیشتری در جلوگیری از پیاده‌سازی فرایند اشتراک دانش دارند. داده‌های گردآوری شده مرتبط با موانع اشتراک دانش ابتدا با استفاده از آزمون کولموگوروف اسمیرنوف از نظر نرمال بودن مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به تأیید فرض نرمال بودن این داده‌ها، امکان استفاده از آزمون tمستقل فراهم گردید. نتایج

انجام این آزمون حاکی از آن بود که مقدار sig بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد و به همین دلیل فرض وجود تفاوت بین دیدگاه کارکنان و اعضای هیئت‌علمی قابل تأیید نیست. بنابراین، می توان به این نتیجه رسید که در نهایت اعضای هیئت‌علمی و کارکنان بر موانع اعلام شده به‌عنوان موانع اشتراک دانش اشتراک نظر دارند. با در نظر گرفتن این یافته می‌توان به‌صورت دقیق‌تری به پرسش چهارم این پژوهش پاسخ داد و موانع اشتراک دانش در سطح دانشکده مورد مطالعه را بررسی نمود.

بر مبنای پیش‌گفته، برای سنجش موانع اشتراک دانش از گویه‌های شناسایی شده توسط پورسراجیان و همکاران (۱۳۹۲) استفاده شد و در نهایت کلیه موانع اشتراک دانش در پنج گروه عواملی انسانی، عوامل فرهنگی، عوامل ساختاری، عوامل فناوری و عوامل مرتبط با راهبردهای رهبری دسته‌بندی شد برای پاسخ به پرسش حاضر این پنج گروه از عوامل مورد بررسی قرار گرفت. از آنجایی که براساس نتیجه آزمون کولموگوروف اسمیرنوف (sig=۰/۰۳)، داده‌های مربوط به این گروه‌ها نرمال نبود، برای بررسی تفاوت بین موانع اشتراک دانش از آزمون کروسال والیس که معادل ناپارامتریک تحلیل واریانس است؛ استفاده شد (جدول ۴).

جدول ۴. نتایج آزمون کروسکال والیس برای موانع اشتراک دانش

موانع اشتراک دانش	رتبه میانگین	آماره خی دو	سطح معنی‌داری
عوامل انسانی	۱۳۶/۵۹	۱۲۱/۸۸	۰/۰۰۰
عوامل فرهنگی	۳۴/۰۵		
عوامل ساختاری	۴۰/۱۵		
عوامل فناوری	۷۸/۲۴		
راهبردهای رهبری	۱۱۸/۴۸		

همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود sig به‌دست آمده کمتر از مقدار ۰/۰۵ بود. بر مبنای این یافته به نظر می‌رسد با اطمینان ۹۵ درصد بین موانع اشتراک دانش در جامعه مورد بررسی تفاوت وجود دارد. این نتایج همچنین نشان‌دهنده آن است که عوامل انسانی و راهبردهای رهبری مهمترین گروه‌های مشکلات اشتراک دانش در جامعه پژوهش هستند. افزون بر این، به‌منظور بررسی دقیق‌تر این یافته و مشخص کردن مهم‌ترین موانع اشتراک دانش لازم بود تا از میزان تأثیرگذاری موانع مختلف در هر یک از دسته‌های موانع اشتراک دانش نیز اطلاع حاصل شود. از این‌رو، با توجه به رتبه‌ای بودن داده‌ها برای تعیین مهمترین موانع از آزمون فریدمن استفاده شد. نتیجه این آزمون با میزان مجذور کای **۳۴۲/۹۵۳** و sig برابر ۰/۰۰۰ نشان از وجود تفاوت بین موانع مختلف داشت.

خلاصه‌ای از مهمترین موانع شناسایی شده در هر گروه از عوامل (سه عامل دارای رتبه‌های اول تا سوم) در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون فریدمن بر موانع اشتراک دانش

موانع اشتراک دانش	متغیر	مؤلفه‌ها	رتبه
عوامل انسانی	محیط	برای شناسایی صاحبان دانش یا نیازمندان به دانش از یک‌سو و برای اشتراک دانش با همکاران خود زمان کافی ندارم.	۲۲/۸۴
		حمایت‌های مادی و یا معنوی دانشکده تمایل به اشتراک دانش با افراد را در من کاهش می‌دهد.	۱۵/۸۲
	تفاوت	تفاوت در سطح تجربه و دانش صاحبان دانش و گیرندگان دانش در این دانشکده مانع اشتراک دانش است.	۱۶/۵۲
عوامل فرهنگی	همکاری	فعالیت‌های تیم محور در دانشکده تشویق نشده و یا انجام نمی‌شود.	۲۱/۸۸
	اعتماد	به نیات، رفتار و مهارت‌های افراد در جهت اهداف دانشکده و دانشگاه آگاهی و شناخت وجود ندارد.	۲۰/۳۴
	انسجام	تیم‌های کاری دانشکده توانایی پیگیری اهداف تقسیم شده را ندارند.	۱۶/۸۸
عوامل ساختاری	ساختار دانشی	نداشتن مدیریت ارشد دانش، عدم وجود این پست در دانشگاه و در نتیجه در دانشکده برای فرایند اشتراک دانش مشکل‌آفرین است.	۱۹/۵۵
		کانون‌های دانشی جهت تسهیل اشتراک دانش در دانشکده تعیین نشده و وجود ندارند.	۲۳/۹۳
	انعطاف‌پذیری	فرایندهای کاری انعطاف‌پذیری لازم را نداشته و تمرکز صرف بر سلسله مراتب و مقررات داخلی در فرایند اشتراک دانش مشکل‌ساز است.	۲۱/۳۰
عوامل سیستم و فناوری	آموزش	نبود آموزش کافی برای آشنا کردن اعضای هیئت‌علمی و کارکنان در مورد نحوه استفاده و کاربرد سیستم‌های جدید در فرایند اشتراک دانش خلل ایجاد می‌کند.	۲۳/۲۱
		عدم تبیین کارایی فناوری اطلاعات در اشتراک دانش برای اعضای هیئت‌علمی و کارکنان مشکل‌آفرین است.	۲۱/۸۹
	میزان دسترسی و استفاده	عدم تجربه یا عدم تمایل به استفاده از سیستم‌ها مشکلاتی را در به اشتراک‌گذاری دانش بین افراد ایجاد می‌کند.	۲۲/۷۹

راهبردهای رهبری	مدیریت و رهبری	عدم تلاش و برنامه‌ریزی برای به‌وجود آوردن زبانی مشترک از طریق روش‌هایی از قبیل آموزش، مباحثه، تشکیل گروه‌ها و چرخش کاری و ... در دانشکده برای فرایند اشتراک دانش مشکل‌آفرین است.	۲۵/۴۱
	حمایت معنوی	عدم توانایی در حفظ اعضای هیئت‌علمی و کارکنان برجسته دانشکده و استفاده از دانش آنها در درازمدت مشکل‌آفرین است.	۲۵/۶۳
		بی‌توجهی به احترام قائل شدن انفرادی برای هر فرد صاحب دانش انگیزه به اشتراک‌گذاری دانش بین افراد را از بین می‌برد.	۲۷/۲۱

با توجه به یافته‌های جدول‌های (۴) و (۵)، در تدوین و طراحی یک الگوی مناسب اشتراک دانش در این جامعه لازم است که به این ابعاد از مشکلات و چالش‌ها توجه ویژه گردد.

نتیجه

اگرچه در متون مختلف بین فرهنگ سازمانی و روند اشتراک دانش روابطی فرض شده و فرهنگ سازمانی به‌منظور بررسی شرایط به اشتراک‌گذاری دانش و امکان‌سنجی آن و به طریق اولی برای بررسی امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش در یک سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد، اما به نظر می‌رسد برای هر مورد خاص لازم است تا برای ارائه الگوی پیاده‌سازی روند اشتراک دانش، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی حاکم و مؤلفه‌های اثرگذار (چه عوامل تسهیل‌گر و چه موانع پیاده‌سازی) بر اشتراک دانش نیز مورد بررسی قرار گیرد. به این منظور، ابتدا وضعیت نرمال بودن داده‌ها از طریق آزمون کولموگوروف اسمیرنوف با میزان sig=۰/۹۷ تأیید شد. پس از آن از آزمون پیرسون برای بررسی رابطه بین مؤلفه‌های دو مفهوم استفاده شد که اطلاعات مربوط به آن در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول ۶. نتایج آزمون پیرسون بین موانع اشتراک دانش و فرهنگ سازمانی

عوامل و ضرایب		فرهنگ انطباق‌پذیر	فرهنگ بوروکراتیک	فرهنگ مأموریتی	فرهنگ مشارکتی
عوامل انسانی	ضریب پیرسون	۰/۱۷۶	-۰/۱۲۳	۰/۲۷۷	۰/۰۵۵
	ضریب معناداری	۰/۳۳۴	۰/۵۰۴	۰/۱۲۴	۰/۷۶۸
عوامل فرهنگی	ضریب پیرسون	-۰/۶۷۰	۰/۵۶۳	-۰/۰۷۸	-۰/۶۶۰
	ضریب معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۶۷۶	۰/۰۰۰
عوامل ساختاری	ضریب پیرسون	-۰/۴۰۶	۰/۲۲۸	۰/۰۲۲	-۰/۳۰۵

	ضریب معناداری	۰/۰۱۹	۰/۲۱۰	۰/۹۰۳	۰/۰۹۰
عوامل فناوری	ضریب پیرسون	−۰/۰۵۱	−۰/۰۴۱	۰/۱۸۶	−۰/۰۱۶
	ضریب معناداری	۰/۷۷۵	۰/۸۲۶	۰/۲۹۲	۰/۹۳۱
راهبردهای رهبری	ضریب پیرسون	−۰/۳۶۲	۰/۱۸۵	−۰/۰۱۱	−۰/۳۳۱
	ضریب معناداری	۰/۰۹۳	۰/۳۱۱	۰/۹۵۳	۰/۰۶۴

همان‌طور که از جدول (۶) برمی‌آید، نتایج آزمون همبستگی پیرسون حاکی از آن است که بین کلیه خرده فرهنگ‌های حاکم در جامعه مورد نظر به‌جز فرهنگ مأموریتی و گروه موانع فرهنگی اشتراک دانش همبستگی وجود دارد. با دقت بیشتر در این یافته‌ها می‌توان به این نتیجه رسید که از این بین، همبستگی بین خرده فرهنگ بروکراتیک و مشکلات فرهنگی موجود مثبت و رابطه بین فرهنگ‌های انطباق‌پذیر و مشارکتی مستقیم و منفی است. بنابراین، می‌توان گفت موانع و مشکلات فرهنگی موجود در جامعه مورد مطالعه رابطه مستقیمی با فرهنگ بروکراتیک حاکم بر آن دارد. این یافته با توجه به معکوس بودن رابطه بین سایر خرده فرهنگ‌ها با موانع فرهنگی موجود حاکی از آن است که به احتمال با کاهش این موانع به رشد و حاکمیت هرچه بیشتر سایر فرهنگ‌ها کمک خواهد شد. این در حالی است که بر اساس داده‌های جدول (۶)، افزون بر مشکلات فرهنگی، بین مشکلات ساختاری با فرهنگ انطباق‌پذیر رابطه مستقیم و منفی مشاهده می‌شود. این یافته می‌تواند بدین معنا باشد که هر چه از مشکلات ساختاری کاسته شود، زمینه رشد فرهنگ انطباق‌پذیر فراهم‌تر خواهد بود. همچنین، اطلاعات جدول (۶) بیانگر آن است که مشکلات انسانی، مشکلات مرتبط با فناوری و یا راهبردهای رهبری در این مطالعه رابطه مستقیمی با فرهنگ حاکم بر آن ندارند.

براساس این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که در این جامعه خرده فرهنگ بروکراتیک بر سایر خرده فرهنگ‌ها غلبه دارد. این در حالی است که به نظر می‌رسد مشکلات فرهنگی شناسایی شده در جهت اشتراک دانش در این نهاد نیز به‌وجود چنین فرهنگی دامن می‌زند (غفاری و رستم‌نیا، ۱۳۹۶). فرهنگ بورورکراتیک به‌صورت کلی مناسب سازمان‌هایی است که در پی ایجاد ثبات داخلی و حفظ محیط کاری خود هستند. به همین دلیل غالب بودن این فرهنگ در سازمان‌های با قدمت فعالیت بالا و توان عملکردی نسبتاً مناسب در عمل باعث اعتلای سازمان نمی‌شود. چنین سازمان‌هایی بر تقویت قوانین و مقررات تأکید دارند و توجه بلندمدت آنها بر ثبات و پیشبینی‌پذیری استوار است. ماهیت سازمان سلسله مراتبی، استفاده از رویه‌های عملیاتی استاندارد و بهترین اقدامات را ضروری می‌کند. در چنین سازمانی واحدهای سازمانی به نسبت مستقل از یکدیگر عمل می‌کنند و لایه‌های سازمانی چندگانه‌ای وجود دارد (آشنا، عسکری، مرادی

صالح و غفوری، ۱۳۹۲).

همان‌گونه که تسای[1] (۲۰۰۳) نیز مطرح می‌سازد یکی از روش‌های ساختاردهی به فرایند اشتراک دانش، استفاده از ساختارهای سلسله مراتبی و یا همان بوروکراتیک است. در چنین ساختاری ارتباطات در قالب روابط کاری شکل گرفته و ساختار آن مشخصاً مبتنی بر جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمان است. بنابراین، استانداردسازی از طریق تبیین فعالیت‌ها و روال‌های عملکردی، قوانین و هماهنگی در عملکرد سازمان مهمترین گام‌ها برای ایجاد فرهنگ اشتراک دانش است. با وجود این، حتی در سازمان‌های به‌شدت بوروکراتیک نیز شبکه‌های اجتماعی شکل گرفته و حضور دارند. در این پژوهش مشخص گردید که این شبکه‌ها از جایگاه نسبتاً قابل‌توجهی برخوردارند. به‌صورت کلی، فارغ از فرهنگ، حمایت مدیران تأثیر به سزایی بر فرایند اشتراک دانش در سازمان‌هایی از این دست دارد (Korhan, 2017). بدیهی است در محیطی با فرهنگ غالب بوروکراتیک، لزوم دیدن سازوکار مناسب اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. همانگونه که بینز شارف[2] (۲۰۰۳) مطرح می‌سازد، برخورداری از حامیان اجرایی[3] در آنها کمک شایانی به کلیت روند اشتراک دانش در سازمان می‌کند. از این‌رو، با توجه به یافته‌های پژوهش به نظر می‌رسد در صورت تمایل برای اشتراک دانش و راه‌اندازی چنین زیرساختی در دانشکده علوم‌تربیتی و روانشناسی لازم است تا نگاهی ویژه به جایگاه عامل سوم یا همان حامیان اجرایی داشت تا به‌عنوان کنشگر فعال از سطوح مدیریتی، در مرحله اول حمایت مدیریت از فعالیت انجام شده را به نمایش گذاشت و سپس به‌عنوان تسهیل‌گر فرایندها، با توجه به جایگاه ساختاری خود انعطاف‌پذیری لازم در رویه‌های بوروکراتیک سازمانی را امکان‌پذیر ساخت. بر این پایه، به نظر می‌رسد براساس نمودار بینز شارف (۲۰۰۳) ایجاد چشم‌انداز مشترک و ساختاریافته از یک‌سو و تشکیل نشست‌ها و جلسات از دیگر سو راهکار آغازین و تشکیل کمیته‌های رهبری گام بعدی در تحقق آرمان به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان مورد مطالعه خواهد بود.

پیشنهادهای پژوهش

- تغییر دیدگاه مسئولان به نقش و جایگاه دانایی، ایجاد فرصت ارتقای دانش شغلی و اعطای استدلال و آزادی شغلی به کارکنان
- ایجاد جو اعتماد به‌گونه‌ای که کارکنان خطری را از جانب انتقال دانش شغلی خود به دیگران

1. Tsai
2. Binz-Scharf
3. Executive sponsors

احساس نکنند و تشویق افراد دانش‌مدار به انتقال دانش به سایر کارکنان

- ترغیب واحدها و کارکنان به هماهنگی و انسجام با یکدیگر در راه‌حل مسائل و رسیدن به اهداف
- اعطای پاداش و ارتقا به افراد نوآور و خلاق و ترغیب کارکنان به خلق و اشتراک‌گذاری دانش در سازمان از طریق برنامه‌های انگیزشی مانند ارتقای سطح شغلی پرداخت مزایا بیشتر
- کاهش سلسله مراتب سازمانی و استفاده از شیوه مدیریت مشارکتی و کار گروهی در تصمیم‌گیری و فعالیت‌ها
- تسهیل به اشتراک‌گذاری دانش در سطوح افقی و عمودی سازمان از طریق استقرار فرایندهایی جهت تبدیل دانش ضمنی به کارکنان به دانش صریح

منابع

ابزری، مهدی؛ عباسی، عباس؛ حق‌شناس، اصغر؛ انصاری، محمداسماعیل (۱۳۸۹). بررسی تأثیر تناسب فرد-سازمان و فرهنگ سازمانی بر رفتار سازمانی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها (مطالعه موردی: دانشگاه شهید باهنر کرمان). *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۴(۲)، ۱-۲۲. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از https://www.sid.ir/FileServer/JF/27713896601.pdf

اخوان خرازیان، مریم؛ مقدسی، فایزه (۱۳۹۶). بررسی تأثیر توانمندسازی بر تسهیم دانش و طراحی مدل چندسطحی برای تبیین تأثیر فرهنگ سازمانی مشارکتی بر تسهیم دانش. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال پانزدهم، ۱ (۴۳). بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از https://www.sid.ir/FileServer/JF/4003013960110.pdf

امین بیدختی، علی‌اکبر؛ حسینی، شاهرخ و احسانی، زهرا (۱۳۹۰). رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش‌وپرورش سمنان، *فصلنامه راهبرد*، ۱۹۱- ۲۱۶. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از https://www.sid.ir/FileServer/JF/25013905907.pdf

امین مظفری، فاروق؛ پرداختچی، محمدحسن؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ ذکائی، محمد (۱۳۸۷). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری در دانشگاه‌های ایران. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*. ۴۷، ۱۳۴-۱۵۸. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از https://www.sid.ir/FileServer/JF/64813874706.pdf

آشنا، مصطفی؛ عسکری، ناصر؛ مرادی صالح، علیرضا؛ غفوری، داوود (۱۳۹۲). نقش فرهنگ سازمانی در تسهیل اقدامات مدیریت دانش. *مدیریت فناوری اطلاعات*، جلد ۵ (۴)، ۱ — ۲۲. بازیابی شده در ۲۹

آبان ۱۴۰۰ از https://www.sid.ir/FileServer/JF/45513920408.pdf

پریرخ، مهری (۱۳۸۵). نقش و کارکرد فرهنگ سازمانی و عامل رهبری در توسعه اشتراک دانش از نظر کتابداران مرجع کتابخانه‌های دانشگاهی: مطالعه موردی. *مطالعات تربیتی و روانشناسی*، ۷(۱)، ۱۰۵-۱۲۷. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از https://profdoc.um.ac.ir/articles/a/203317.pdf

پورسراجیان، داریوش؛ اولیاء، محمدصالح؛ سلطانی علی‌آبادی، مژگان (۱۳۹۲). تعیین و اولویت‌بندی موانع به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی مطالعه موردی موسسه آموزش عالی امام جواد ع. *فصلنامه تخصصی رشد فناوری*، ۹ (۳۴)، ۳۴-۴۳. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از https://www.sid.ir/FileServer/JF/43013923405.pdf

جعفری، صدیقه؛ یزدی، سیده منوره؛ حسینیان، سیمین (۱۳۸۸). قابلیت پیش‌بینی‌کنندگی فرهنگ سازمانی و فشار روانی شغلی. *مجله علوم رفتاری*. ۳(۴)، ۳۳۱ – ۳۳۸. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از https://www.sid.ir/FileServer/JF/79413880411.pdf

چراغی، امیر (۱۳۹۴). *پیش‌بینی عملکرد شغلی از روی تغییرپذیری و فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی اهواز*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی.، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات خوزستان.

حسین قلی زاده، رضوان (۱۳۸۳). *بررسی جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد بر اساس نظریه نوناکا و رابطه آن با فرهنگ سازمانی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه فردوسی مشهد.

حسین‌پور، محمد؛ کرایی، امین؛ نصیری، ماریا؛ حسین‌پور، معصومه (۱۳۹۷). پیش‌بینی آمادگی پذیرش تغییر کارکنان دانشگاه از روی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز). *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، (۳۷)، ۷۱- ۹۰. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از https://jcoc.sbu.ac.ir/article_99902_3124d0ba990173bb36204f9be623d1fb.pdf

خاتمیان‌فر، پریسا (۱۳۸۶). *بررسی وضعیت، شیوه‌ها و عوامل مؤثر بر اشتراک دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مراکز آستان قدس رضوی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد.

خاک‌پور، عباس؛ پرداختچی، محمدحسن؛ قهرمانی، محمد؛ ابوالقاسمی، محمود (۱۳۸۸). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در بین اعضای هیئت‌علمی. *راهبرد فرهنگ*، شماره پنجم: ۹۱-۱۰۶. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/594656/

رحیمیان، حمید و شامی زنجانی، هانیه (۱۳۹۰). تأثیر عوامل فرهنگ سازمانی برای استقرار فرایندهای مدیریت دانش در معاونت فناوری و برنامه‌ریزی سازمان امور مالیاتی کشور. *پژوهشنامه پردازش و*

مدیریت اطلاعات (ویژه‌نامه علم‌سنجی)، ۲۶ (۴)، ۹۸۹–۱۰۰۷. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از https://jipm.irandoc.ac.ir/article-1-1531-fa.html

سلیمی، اکبر؛ مرادی، جلال و وفایی، رضا (۱۳۹۵). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش‌وپرورش شهر خدابنده (قیدار). *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۱۱ (۳)، ۴۹- ۶۴. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1195009

غفاری، رحمان و رستم نیا، یحیی (۱۳۹۶). اینرسی سازمانی و تنبلی اجتماعی: کژکارکردهای فرهنگ سازمانی بوروکراتیک. *مدیریت دولتی*، جلد ۹ (۲)، ۳۰۷- ۳۳۲. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از https://www.sid.ir/FileServer/JF/45213960206.pdf

قلاوندی، حسن؛ امانی ساری بگلو، جواد؛ بابایی سنگلجی، محسن (۱۳۹۱). تحلیل کانونی رابطه فرهنگ مدرسه با نیازهای روانشناختی اساسی در میان دانش‌آموزان. *اندیشه‌های نوین تربیتی*. ۸ (۴)، ۲۸–۹. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از https://jontoe.alzahra.ac.ir/article_325_d85e0bcc2542cbbc30afc247f9ed85b5.pdf

کاوه، داود؛ سلاجقه، سنجر؛ شیخی، ایوب (۱۳۹۷). تبیین ابعاد فرهنگ سازمانی و رابطه آن با توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی مشهد. *دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی*، ۱۰ (۳)، ۱۰۰–۹۳. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از http://journal.nkums.ac.ir/article-1-1597-fa.pdf

کفاشان کاخکی، مجتبی (۱۳۹۳). *سنجش هماهنگی راهبردهای مدیریت دانش و زیر نظام‌های آن در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی با راهبردهای دانشگاه‌ها و نقش آن در پیاده‌سازی مدیریت دانش*. رساله دکتری، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد.

مشبکی، اصغر (۱۳۸۰). *مدیریت رفتارسازمانی: تحلیل کاربردی، ارزش از رفتار انسانی*. تهران: نشر ترمه، چاپ دوم.

میرحیدری، اشرف؛ عابدی، احمد؛ هویدا، رضا؛ سیادت، علی (۱۳۹۱). فراتحلیل تأثیر فرهنگ سازمانی بر استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های ایران (۱۳۹۱–۱۳۸۰) تفاوت‌های تحقیقات در روش، ابزار، نمونه‌گیری و تحلیل. *رویکردهای نوین آموزشی*، ۷۷–۹۶. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از https://nea.ui.ac.ir/article_19082.html

نعامی، عبدالزهرا؛ تقی پور، آذین؛ نیسی، عبدالکاظم (۱۳۹۰). رابطه فرهنگ سازمانی با انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و رفتارهای نوآورانه با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی. *مجله علوم رفتاری*. ۵(۴)، ۳۲۵ – ۳۳۴. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/916831

وکیلی، نجمه؛ صارمی، شهرزاد (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی در معاونت توسعه دانشگاه علوم پزشکی ایران. *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۱۱ (۱)، ۹۹-۱۱۰. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از: https://jmte.riau.ac.ir/article_921_200d6da4e1fd8af2fd84cf908f8646cd.pdf

یزدانی، بیتا؛ ارباب شیرانی، بهروز؛ آراستی، محمدرضا؛ عیسایی، محمدتقی (۱۳۸۶). بررسی موانع انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌های ایرانی (مورد کاوی). *پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*.

Adeinat, I.M., & Abdulfatah, F.H. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 49 No. 1, pp. 35-53. DOI: https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2018-0041

Alavi, M.; Kayworth, T. R. & Leidner, D. E. (2006). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices, *Journal of Management Information Systems*, 22:3, 191-224. DOI: https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222220307

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136. DOI: http://dx.doi.org/10.2307/3250961

Altmann, A., & Ebersberger, B. (2013). *Universities in change: Managing higher education institutions in the age of globalization*. NewYork: Springer.

Auernhammer, J., & Hall, H. (2013). Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: Towards the freiraum model. *Journal of Information Science*, 15(2)1-14. DOI: https://doi.org/10.1177/0165551513508356

Binz-Scharf, M.C. (2003). *Bureaucratic Networks or Networked Bureaucracies? Knowledge Sharing in ICT Enabled Innovation Projects*. DOI:10.2139/ssrn.2503998.

Borges, R. (2013). Tacit Knowledge sharing between IT workers: The role of organizational culture, personality and social environment. *Management Research Review*. 36 (1): 89-108. DOI: https://doi.org/10.1108/01409171311284602

Business Dictionary. (2017). Retrieved from http://www. businessdictionary. com /definition/national culture. html.

Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2):155-185. DOI: https://doi.org/10.1108/09696470710727014

Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. New York: South - Western College Publication (12 edt).

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, *6*(2), 204–223. DOI: https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204

Dupuv, F. (2002). *The Chemistry of Change: Problems, Phases and Strategy*. New York: Palgrave.

Ghobadi, S, & D'Ambra, John. (2012). Knowledge Sharing in Cross-functional teams: a coopetitive model. *Journal of Knowledge Management* 16, 285-301. DOI:

https://doi.org/10.1108/13673271211218889

Hwang, Y. & Kim, D.J. (2007). Understanding affective commitment, collectivist culture, and social influence in relation to knowledge sharing in technology mediated learning. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 50 (3), 232-248. DOI: https://doi.org/10.1109/TPC.2007.902664

Janićijević, N. (2012). The influence of organizational culture on organizational preferences towards the choice of organizational change strategy. *Economic Annals*, 193, 25 - 51. DOI: https://doi.org/10.2298/EKA1293025J

Johansson, C., Åström, S., Kauffeldta, A., Helldinc, L., & Carlströmd, E. (2014). Culture as a predictor of resistance to change: A study of competing values in a psychiatric nursing context. *Health Policy*, 114 (2 - 3), 156 - 162. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2013.07.014

Kautz, K. (2005).*A Unified Model of Knowledge Sharing –Insights from a Case Study in the IT industry*. Retrieved March 12, 2006, from http://www.cs.aau.dk/~pan/sympspk/mat/KSharing.ppt

Kim, Y, & Adler, M. (2015). Social scientists' Data Sharing behaviors: Investigating the roles of individual motivations,institutional pressures,and data repositories. *International Journal of Information Management* 35, 408-418. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.04.007

Kim, Y.-G., Yu, S.-H., & Lee, J.-H. (2006). Knowledge strategy planning: methodology and case. *Expert Systems with Applications*, *24*(3), 295–307. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/S0957-4174(02)00158-6

Korhan, A. (2017). *Knowledge Sharing in Business Organizations: Leadership Role in Knowledge Sharing at Turkish Enterprises*. In Priti Jain, Nathan Mnjama ed. Managing Knowledge Resources and Records in Modern Organizations. London: IGI Global. DOI: http://dx.doi.org/10.4018/978-1-5225-1965-2.ch004

Lee, H. & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of management information systems*, 20(1), pp. 179-228. DOI: https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756

Ling, C. W., Sandhu, M. S. and Jain, K. K. (2009). Knowledge sharing in an American multinational company based in Malaysia. *Journal of Workplace Learning*, 21(2), 125-142. DOI: https://doi.org/10.1108/13665620910934825

Mcinerney, C, R. & Koening, M. (2011). *Knowledge management (KM) processes in organizations: Theoretical foundations and practice*. Cambridge University Press.

Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2013). *Organizational culture and climate*. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology*, Vol. 12: Industrial and organizational psychology (pp. 643 - 676). Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

Peris-Ortiz, M.; Ferreira, J. & Merigó, J.M. (2019). *Knowledge, Innovation and Sustainable Development in Organizations*. London: Springer.

Sotirofski K. (2014). Organizational Culture Impact on Psychological Empowerment of Academic Staff. *European Journal of Sustainable Development*, 3(2),119-32. DOI: http://dx.doi.org/10.14207/ejsd.2014.v3n2p119

Tsai, W. P. (2003). Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization*

Science, 13(2), 179-190. DOI: http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.2.179.536

Vandenhoff, B., Vijvers, J., & Ridder, J.D (2003). Funditions and application of a knowledge management scan. *European Management Journal*, *21*(2), 237-246.

Wang, W. and Hou, Y. (2014). Motivations of employees' Knowledge Sharing behaviors:A self-determination perspective. *Information and organization* 25, 1-26. DOI: https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2014.11.001